

## Tilburg University

### Bouwen op unieke kwaliteiten

van Woerkom, Marianne

*Publication date:*  
2020

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
van Woerkom, M. (2020). *Bouwen op unieke kwaliteiten: Versterken van ontwikkeling en welbevinden in organisaties*. Erasmus University.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Erasmus School of  
Social and  
Behavioural Sciences

# Bouwen op unieke kwaliteiten

Versterken van ontwikkeling en  
welbevinden in organisaties



**Prof. dr. Marianne van Woerkom**

# Colofon

**Bouwen op unieke kwaliteiten**

**Versterken van ontwikkeling en welbevinden in organisaties**

Prof. dr. Marianne van Woerkom

ISBN/EAN: 978-90-75289-39-8

**Uitgever**

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Erasmus Universiteit Rotterdam, januari 2020

Copyright: M. van Woerkom

**Vormgeving**

Jonas Kamminga

**Foto voorblad**

Jirsack (via Shutterstock)

# Bouwen op unieke kwaliteiten

Versterken van ontwikkeling en welbevinden in organisaties

**Prof. dr. Marianne van Woerkom**

## **Rede**

In verkorte vorm uitgesproken ter gelegenheid van de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Positieve Organisatie Psychologie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit Rotterdam op 24 januari 2020.





# Mijnheer de rector magnificus, Mijnheer de decaan, Beste collega's, familie, vrienden en andere aanwezigen,

Het is lang geleden dat ik heb voorgelezen. Ik denk dat de laatste keer was toen mijn zonen Jonas en Marijn nog klein waren en als ze zo meteen gaan staan zult u zien dat dat inderdaad al een tijdje terug is. Om bij deze laatste voorleeservaring aan te sluiten wil ik mijn oratie beginnen met het vertellen van een fabeltje dat in 1943 is geschreven door George Reavis.

*Op een dag kwamen de dieren uit het bos bij elkaar en besloten dat ze iets moesten doen om de problemen van de nieuwe wereld het hoofd te bieden. Ze besloten een school op te richten. Het curriculum zou bestaan uit hardlopen, klimmen, zwemmen en vliegen. Alle dieren zouden examen moeten doen in alle onderdelen. De eend bleek een uitstekende zwemmer en was zelfs nog beter dan zijn leraar. Maar hij deed het heel matig op vliegen en scoorde zwaar onder de maat op hardlopen. Hij werd daarom geadviseerd om te stoppen met zwemmen om zo meer tijd te kunnen besteden aan het oefenen met hardlopen. Na een tijd had hij verwondingen opgelopen aan z'n zwemvliespoten en was hij nog maar een middelmatige zwemmer. Het konijn was de beste van de klas in hardlopen, maar ervaarde veel stress door de eisen die aan haar werden gesteld bij het zwemmen en moest zich helaas ziekmelden. De eekhoorn was een excellente klimmer, maar raakte geblesseerd bij de vlieglessen, waardoor hij uiteindelijk nog maar net voldoende scoorde op klimmen. De arend had ernstige gedragsproblemen en werd daarom streng aangepakt. Bij de klimlessen zat hij als eerste in de top van de boom, maar hij vertikte het om zich hierbij aan de regels te houden. De prairiehond besloot om niet naar school te gaan en ging in beroep tegen de schoolleiding omdat deze weigerde om graven in het curriculum op te nemen. Een raar soort paling bleek uiteindelijk de beste leerling te zijn. Hij kon niet alleen uitstekend zwemmen, maar bleek ook een beetje te kunnen rennen, klimmen en vliegen en had daarom het hoogste gemiddelde.*

De dieren uit dit verhaaltje zijn niet te benijden. Zij raken beschadigd, gefrustreerd en gestrest in hun verwoede pogingen om te voldoen aan de eisen die aan hen gesteld worden en zodoende iets te worden dat zij niet zijn. De kwaliteiten die de dieren wel hebben worden niet benut en blijken na verloop van tijd zelfs te worden aangetast. Sommige dieren vallen uit en anderen doen zelfs helemaal niet meer mee.

We kunnen ons afvragen in hoeverre werk georganiseerd is volgens het model van de school der dieren. Enige symptomen hiervan zien we wel. Volgens een recent onderzoek (CBS, 2019) ervaart 44% van de Nederlandse werknemers weinig autonomie in hun werk en ervaart 38% hoge taakeisen. 1.3 miljoen werknemers in Nederland hebben last van burn-out klachten en een-derde van de werknemers geeft werkstress als reden van verzuim. Bovendien geeft een-derde (32.6%) van de werknemers aan meer kennis en vaardigheden te hebben dan dat zij voor hun werk nodig hebben. Ook uit een recent onderzoek van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (2017) blijkt dat de vaardigheden van werkenden vaak niet volledig worden benut. Andere mensen blijken helemaal buiten de boot te vallen. Ondanks de inspanningen van onze overheid en de EU, is slechts de helft van de mensen met beperkingen aan het werk (European Commission, 2010). Tegelijkertijd blijkt uit een recent onderzoek onder 900 Nederlandse HR-professionals (van der Spek & Sylva, 2019) dat bedrijven steeds meer moeite hebben met het vasthouden van personeel en dat

gebrek aan waardering een belangrijke reden is om te vertrekken.

Als u dit hoort, bent u het hopelijk met mij eens dat organisaties nieuwe strategieën nodig hebben om de kwaliteiten van de beroepsbevolking beter te benutten en tegelijkertijd meer aandacht voor hun welbevinden te hebben. Maar hoe doen organisaties dat eigenlijk, de kwaliteiten van hun medewerkers benutten? En hoe zouden ze dat op een meer effectieve manier kunnen doen?

In het vervolg van mijn rede ga ik in op hoe organisaties gewend zijn om de talenten of competenties van hun medewerkers te managen en op de *negativity bias*, onze menselijke neiging om meer aandacht te besteden aan negatieve in plaats van aan positieve eigenschappen van mensen. Vervolgens ga ik in op de positieve psychologie, die hier een tegenwicht aan wil bieden en meer in het bijzonder op onderzoek naar sterke punten in organisaties. Ik bespreek hierbij wat sterke punten te maken hebben met ontwikkeling en welbevinden en wat organisaties in hun Human Resource Management praktijken kunnen doen om te zorgen dat medewerkers hun sterke punten beter kunnen benutten. Tot slot geef ik aan met welke thema's en onderzoeksvragen ik me de komende jaren wil gaan bezighouden.

# Hoe organisaties omgaan met talent

Hoewel veel organisaties zich bezighouden met talent management, hebben zij hierbij in de praktijk vaak slechts oog voor een beperkte selectie van het talent in hun organisatie, namelijk de 5 of 10% van de werknemers die worden beschouwd als high potentials, vaak omdat zij over een specifiek talent op het gebied van leiderschap beschikken (Swailles, Downs, & Orr, 2014). Jolyn Gelens en collega's (2015; 2014) deden onderzoek onder zowel medewerkers die door hun organisatie als talent waren geïdentificeerd als onder degenen die dat niet waren. Zij vonden dat medewerkers die als talent zijn bestempeld meer steun van de organisatie ervaren, positiever zijn over de rechtvaardigheid in de organisatie, tevredener zijn over hun werk en zich meer verbonden voelen met de organisatie. Voor de medewerkers die niet als talent werden gezien gold precies het omgekeerde geldt. Björkman en collega's (2013) vonden dat werknemers die vermoeden dat zij in de organisatie als een talent worden beschouwd meer investeren in hun eigen ontwikkeling dan zij die vermoeden dat ze niet als high potential worden gezien. Dit betekent dus dat talent management doorgaans alleen stimulerend werkt voor de kleine groep werknemers die als talent worden gezien. Voor het grootste gedeelte van de medewerkers heeft talent management juist een averechts effect, zij voelen zich juist minder gesteund door de organisatie en investeren minder in hun eigen ontwikkeling.

Het meest gebruikte argument om toch deze vorm van exclusief talent management te handhaven is dat er voor de gewone werknemers toch altijd nog Human Resource Management of bestaat. Met andere woorden, organisaties kunnen nog steeds investeren in de ontwikkeling van de 'gewone' werknemers, die niet als talent zijn bestempeld. Laten we eens kijken hoe dit ontwikkelingsbeleid er doorgaans uit ziet. De basis voor dit beleid ligt in de zogeheten *vacancy assumption* (Miner, 1987, 1991), ofwel de aanname die in de meeste organisatietheorieën wordt gemaakt dat de baan er eerder is dan de persoon die deze baan gaat vervullen. Als we een baan definiëren als een verzameling van taken die door een individu kunnen worden uitgevoerd, dan betekent dit dus dat er al pakketjes van taken zijn samengesteld, onafhankelijk van de specifieke kenmerken van degene die de functie gaat vervullen. Deze aanname is zo fundamenteel en strekt zich uit over zoveel domeinen van de organisatie (o.a. taakontwerp, de organisatiestructuur, werving en selectie, performance management en loopbaanbeleid) dat hij vaak impliciet blijft. We realiseren ons nauwelijks nog dat dit een gekozen model is voor de manier waarop we werk organiseren. Anne Miner onderzocht in 1987 deze vacancy assumption in een grote bureaucratische organisatie. Zij ontdekte dat het grootste gedeelte van de 1600 baan transities die zij bestudeerde inderdaad ging over transities naar reeds bestaande banen. In een klein aantal gevallen (7-12%) kwam zij ook transities op het spoor naar banen die speciaal waren gemodelleerd naar de specifieke interesses of kwaliteiten van een huidige medewerker, of externe kandidaat. Een opmerkelijke bevinding, omdat de meeste literatuur in die tijd nog suggereerde dat deze idiosyncratische banen helemaal niet voor zouden mogen voorkomen in formele organisaties en zelfs schadelijk voor de organisatie zouden kunnen zijn.

# Competentie en performance management

De vacancy assumption vormde ook de basis voor het in de jaren 90 zo populaire competentie management, dat nog steeds aan de basis ligt van onze huidige performance management systemen. Competenties worden hierbij gedefinieerd als de onderliggende en duurzame kenmerken van personen die ten grondslag liggen aan excellent presteren (McClelland, 1973). Jarenlang onderzoek naar competenties heeft geresulteerd in lange lijsten of woordenboeken met vaak wel 50 generieke competenties. Op basis van focusgroepen en analyses van experts worden uit dit woordenboek de competenties geselecteerd die vereist zijn voor excellente prestaties in een bepaalde organisatie of functie. In feite wordt er een blauwdruk gemaakt van hoe de ideale functiebeoefenaar denkt, voelt en handelt. Deze blauwdruk vormt de meetlat waarlangs de functiebeoefenaar wordt beoordeeld. Hoeveel lijkt deze persoon op de ideale functiebeoefenaar en in hoeverre beschikt hij over de competenties die nodig zijn voor excellent presteren (Christis & Fruytier, 2006)? En op welke punten wijkt de persoon af van het ideale profiel en hoe kunnen we deze punten repareren? Deze beoordeling kan vervolgens worden gebruikt voor verdere training, coaching en loopbaanontwikkeling.

Maar wat bij competentie management over het hoofd wordt gezien is dat mensen soms excellente prestaties laten zien op basis van unieke talenten die niet aan de oppervlakte komen bij de traditionele manier van het identificeren van competenties (Briscoe & Hall, 1999) en dat er meer wegen naar Rome kunnen leiden. Zo kan de ene softwareontwikkelaar tot excellente prestaties komen omdat hij zoveel weet van de geschiedenis van het door de klant gebruikte softwarepakket, terwijl de andere softwareontwikkelaar goed is in haar werk omdat ze op de hoogte is van de nieuwste programmeertalen. De ene universitaire docent kan goed onderwijs geven omdat hij zich goed kan inleven in studenten, terwijl een ander goed onderwijs geeft doordat zij alles weet van haar vakgebied.

Het beoordelen van de prestaties van werknemers aan de hand van vooraf gedefinieerde criteria streeft naar uniformiteit door alle mensen binnen een functie met een gouden standaard te vergelijken. Een logisch vervolg is dan een focus op de negatieve afwijkingen van de gouden standaard. Immers, door deze weg te werken met behulp van training en coaching kunnen we mensen perfect in hun competentieprofiel laten passen. In deze manier van denken worden tekortkomingen dus gezien als het grootste potentieel voor prestatieverbetering. Een rationele benadering, aangezien deze negatieve afwijkingen tot onwenselijk uitkomsten kunnen leiden (Taylor, 1991). Maar het wordt steeds duidelijker dat een dergelijke aanpak vaak niet helpt bij het aanboren van hun unieke talenten en ook niet helpt om mensen beter te laten presteren (Biswas-Diener, Kashdan, & Minhas, 2011; Downs & Swailes, 2013; Murphy, 2019). Hoewel een focus op het wegwerken van tekortkomingen bepaalde risico's kan voorkomen en soms ook nodig is, zal het niet direct leiden tot zelfvertrouwen, enthousiasme en inspiratie voor verdere ontwikkeling. Te veel nadruk op het wegwerken van tekortkomingen kan zelfs frustrerend zijn omdat het mensen impliciet vraagt om iemand te worden die zij niet zijn (Kaiser & Overfield, 2011). Inmiddels zijn steeds meer organisaties ontevreden over hun performance management systemen. Dit komt zowel tot uiting in de populaire literatuur en in de media, als in de wetenschappelijk literatuur.

Eén van de grootste problemen van performance management is dat het gebaseerd is op de aanname dat als mensen feedback krijgen op hun tekortkomingen, zij gemotiveerd zullen zijn om zich te verbeteren. Maar feedback is alleen effectief als deze door de feedbackontvanger wordt geaccepteerd en dit is lang niet altijd het geval (Murphy, 2019). Eén van de redenen hiervoor is dat wij vaak positiever zijn over onze eigen prestaties dan anderen dat zijn (Harris & Schaubroeck, 1988), bijvoorbeeld doordat wij geneigd zijn om successen aan onszelf toe te schrijven en mislukkingen aan externe omstandigheden (Ross, 1977). Anderen doen dit echter precies andersom, waardoor de feedback vaak hardvochtig en onterecht overkomt. Hoewel positieve feedback makkelijker is te accepteren dan negatieve feedback, wordt positieve feedback over het algemeen als minder informatief ervaren als het gaat om verdere ontwikkeling (Cleveland, Lim, & Murphy, 2007).

# De Negativity Bias

Waar komt eigenlijk het idee vandaan dat we ons vooral kunnen ontwikkelen door ons te richten op onze tekortkomingen? Een belangrijke verklaring wordt gegeven door onze aangeboren *negativity bias*, onze neiging om meer aandacht te schenken en meer waarde te hechten aan negatieve informatie in vergelijking tot positieve informatie (Rozin & Royzman, 2001). Dit wordt ook weleens aangeduid als het syndroom van de missende tegel. Of u ook aan dit syndroom lijdt kunt u heel eenvoudig ontdekken als u kijkt naar deze foto die ik heb gemaakt van de tegelwand in onze badkamer voor de verbouwing. Waar gaat uw aandacht naar uit, naar alle glanzende tegels die keurig in het gelid staan? Of naar die ene tegel die ontbreekt?

Onze voorkeur voor negatieve informatie is waarschijnlijk essentieel geweest bij het overleven van de menselijke soort (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001). In tijden van gevaar is het cruciaal dat we negatieve informatie, zoals de beer die op ons af komt, snel opmerken zodat we kunnen wegrekken of vechten. Positieve informatie is minder urgent en behoeft geen directe actie. Deze negatieve vertekening van onze waarneming is in diverse studies aangetoond. Zo blijken wij bijvoorbeeld meer woorden tot onze beschikking te hebben om negatieve gebeurtenissen te beschrijven in vergelijking met positieve gebeurtenissen (Peeters, 1971). Ook blijken wij mensen sterker te beoordelen op hun negatieve dan op hun positieve eigenschappen omdat we die informatiever vinden (Fiske, 1980).

De negativity bias biedt ook een verklaring voor het feit dat organisaties die het welbevinden en de gezondheid van hun medewerkers willen bevorderen zich vaak richten op het opsporen en oplossen van problemen. Deze focus op zaken die fout gaan is logisch verklaarbaar, aangezien problemen onze aandacht vragen. Positieve ervaringen zijn echter niet simpelweg het omgekeerde van negatieve ervaringen. Door te voorkomen dat medewerkers uitgeput raken worden ze niet automatisch energiek (Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010) en door te werken aan tekortkomingen gaan werknemers niet automatisch excellent functioneren (van Woerkom, Mostert, et al., 2016).

# De Positieve Psychologie

Hoewel onze gerichtheid op negatieve informatie vaak heel functioneel is, bijvoorbeeld in situaties van dreigend gevaar, heeft deze als risico dat positieve informatie door ons onopgemerkt blijft. Hierdoor kunnen we niet optimaal profiteren van de effecten van positieve emoties of gebeurtenissen, of van de momenten waarop we onze positieve kwaliteiten inzetten. De positieve psychologie poogt onze eenzijdige gerichtheid op negatieve informatie te doorbreken en kan omschreven worden als de wetenschap van positieve subjectieve ervaringen, positieve persoonlijkheidskenmerken en positieve instituties (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Door de focus te verleggen van het oplossen van problemen naar de mechanismen die positieve ervaringen teweegbrengen, kan een completer beeld worden verkregen van de condities en processen die het optimaal functioneren van mensen, groepen en instituties bevorderen (Gable & Haidt, 2005).

De positieve psychologie werd rond de eeuwwisseling door de psycholoog Martin Seligman geïntroduceerd. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat hij hiermee niet wilde suggereren dat al het eerdere psychologisch onderzoek negatieve psychologie zou zijn. Zijn doel was om het onderzoek naar positieve fenomenen binnen de psychologie onder één noemer te brengen en verder te stimuleren. De ambitie van de positieve psychologie is niet om de traditionele psychologie te vervangen, maar wel om meer te leren van positieve uitzonderingen. Bijvoorbeeld, als we ons gevoel van welbevinden tijdens het werk van uur tot uur systematisch zouden bijhouden, dan is het goed mogelijk dat we een normale verdeling krijgen. Op sommige momenten zitten we niet goed in ons vel voelen we ons gestrest, op veel andere momenten gaat het best prima, maar zijn we niet bijzonder bevlogen, en op een enkel moment voelen we ons geïnspireerd en vliegt de tijd voorbij. Door juist deze positieve uitzonderingen nader te analyseren kunnen we meer te weten komen over onze eigen voorwaarden voor optimaal functioneren.



# Sterke punten in organisaties

Op welke momenten gaat ons werk moeiteloos of geeft het zelfs energie? Door te analyseren wat we op deze momenten aan het doen zijn, of wat de omstandigheden zijn waarin we werken, kunnen we onze persoonlijke kwaliteiten of sterke punten op het spoor komen. Gebaseerd op de positieve psychologie zijn er diverse modellen en theorieën van sterke punten ontstaan. Zo onderscheiden Peterson en Seligman (2004) 24 verschillende karaktersterktes, die zij definiëren als positieve persoonlijkheidskenmerken (zoals creativiteit, vriendelijkheid, gevoel voor rechtvaardigheid). Een ander wetenschappelijk model definieert persoonlijke sterktes veel breder als persoonlijkheidskenmerken die zich manifesteren als mensen optimaal functioneren (Wood, Linley, Maltby, Kashdan, & Hurling, 2011).

Hoewel onderzoekers verschillen in hoe breed ze sterke punten definiëren, zijn ze het er wel over eens dat sterke punten op z'n minst gedeeltelijk gebaseerd zijn op genetische kenmerken die maken dat iemand 'van nature' goed is in bepaalde taken (Steger, Hicks, Kashdan, Krueger, & Bouchard Jr, 2007). Verder zijn onderzoekers het erover eens dat sterke punten zich manifesteren op momenten van *persoonlijke* excellentie, waarbij we de prestaties van één persoon met elkaar vergelijken, in plaats van op momenten van *comparatieve* excellentie, waarbij we de prestaties van verschillende mensen met elkaar vergelijken (Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy, & Quinn, 2005). Een cruciaal punt, maar ook een uitdagend punt, aangezien wij mensen sterk geneigd om onszelf voortdurend met anderen te vergelijken. Maar het vergelijken van jezelf met anderen is weinig behulpzaam bij het opsporen van sterke punten. In plaats van een rangordening te maken waarbij we mensen met elkaar vergelijken, maken we dus een rangorde van de persoonlijke kwaliteiten die het best bij iemand passen. Bijvoorbeeld, als creativiteit behoort tot één van de persoonlijkheidskenmerken van Marieke en zij ook op haar best presteert als zij dit persoonlijkheidskenmerk daadwerkelijk toepast, dan betekent dit dat creativiteit een sterk punt is van Marieke. Of anderen meer of minder creatief zijn dan Marieke is hierbij minder relevant. Door sterke punten te gebruiken en hiervoor erkenning te krijgen, ontwikkelen mensen hun *best-self concept*, wat verwijst naar hun eigenbeeld van de kenmerken, talenten en kwaliteiten die zij laten zien als ze op hun best zijn (Roberts e.a., 2005).

Recente onderzoeken wijzen uit dat het gebruik van sterke punten, los van wat die sterke punten precies zijn, leidt tot waardevolle uitkomsten voor individuen en organisaties. Mensen die aangeven dat ze hun sterke punten kunnen inzetten in hun werk zijn meer bevlogen (Harzer & Ruch, 2013; Keenan & Mostert, 2013), hebben meer vertrouwen in eigen kunnen (Wood et al., 2011), presteren beter (van Woerkom & Meyers, 2015; van Woerkom, Oerlemans, & Bakker, 2016), en hebben een lager ziekteverzuim (Van Woerkom, Bakker, & Nishii, 2016).

Een mogelijke verklaring voor deze positieve uitkomsten is dat het gebruik van sterke punten positieve gemoedstoestanden tweeebrent (Peterson & Seligman, 2004). Volgens de *'happy-productive worker thesis'*, presteren gelukkige medewerkers beter dan zij die dat niet zijn (Cropanzano & Wright, 2001) omdat ze hogere doelen stellen, meer moeite doen om deze doelen te bereiken en beter zijn in het mobiliseren van sociale steun die hen kan helpen bij het bereiken van deze doelen. De *broaden-and-build* theorie van positieve emoties (Fredrickson, 1998, 2001) stelt daarnaast dat positieve gemoedstoestanden sociaal toenaderingsgedrag en onderzoekend gedrag tweeebrengen, wat tot uiting kan komen in innovatief werkgedrag of extra-rol gedrag zoals het helpen van collega's.

# Sterke punten en ontwikkeling

Maar wat hebben sterke punten nou te maken met ontwikkeling? De mensen die mij wat langer kennen weten dat dit het thema is waarmee ik mij het langste bezig houdt en wat mij uiteindelijk op het spoor van de positieve psychologie heeft gezet. Tot aan de jaren negentig hielden onderzoekers op dit terrein zich veelal bezig met de effectiviteit van trainingsinterventies. Zij kwamen tot de schokkende conclusie dat het rendement van de middelen die organisaties investeren in het opleiden van hun personeel bedroevend laag is vanwege de doorgaans lage transfer of training. Met andere woorden, nadat mensen de deur van het trainingslokaal achter zich dicht trekken, hebben zij de neiging om weer over te gaan tot de orde van de dag en blijken zij nog maar weinig van het geleerde toe te passen op de werkplek. In de jaren negentig ontstond het inzicht dat het daarom wellicht veel kansrijker zou zijn om te kijken naar het natuurlijke leerproces op de werkplek, zonder interventies van buitenaf. Dit zelfgestuurde leerproces heeft aan relevantie gewonnen omdat banen en organisaties tegenwoordig zo snel veranderen dat dit bijna niet bij te benen is met eenmalige trainingsinterventies. Organisaties zijn daarom steeds meer afhankelijk van intrinsiek gemotiveerde en zelfgestuurde leeractiviteiten die van invloed zijn op persoonlijke effectiviteit en duurzame inzetbaarheid (Hurtz & Williams, 2009). Juist voor deze vorm van leren blijkt het effectief te zijn om sterke in plaats van zwakke punten als vertrekpunt te kiezen.

Het lijkt tegenstrijdig, je ontwikkelen door je te richten op waar je al goed in bent. Toch zijn er aanwijzingen dat het wel degelijk zo kan werken. Zoals ik al eerder zei, wordt het startpunt van leerinterventies vaak gevormd door een analyse te maken van de discrepantie tussen een externe standaard en de huidige situatie en de interventie te richten op negatieve afwijkingen ten opzichte van deze standaard. Maar we kunnen eenzelfde type analyse maken door interne standaarden te hanteren en door naar positieve afwijkingen te kijken. Door meer inzicht op te doen over de kwaliteiten die je in staat stellen om optimaal te presteren, krijg je meer vertrouwen in eigen competentie, wat een belangrijke psychologische basisbehoefte is. Paradoxaal genoeg zijn juist mensen die zich competent voelen vaak intrinsiek gemotiveerd voor verdere ontwikkeling (Deci & Ryan, 1985; Hiemstra & Van Yperen, 2015). Zij maken een positievere inschatting van toekomstige gebeurtenissen (Karademas, 2006), waardoor ze optimistischer worden over hun ontwikkelingsmogelijkheden en meer uitdagende doelen stellen (Bandura, 1991). Vervolgens zijn ze volhardender in het toepassen van verschillende strategieën om deze doelen te bereiken (Lorsbach & Jinks, 1999). Bij tegenslag blijken zij zich beter te kunnen blijven concentreren op de taak in plaats van zich vooral zorgen te gaan maken over hun eigen tekortkomingen (Kanfer, 1987; Zimmerman, 2000). Bovendien blijkt uit onderzoek dat mensen met veel vertrouwen in eigen kunnen ook minder bang zijn om anderen om hulp te vragen (Ryan, Pintrich, & Midgley, 2001).

Samen met Christina Meyers (2015) en anderen onderzochten we wat beter werkt om persoonlijke ontwikkelactiviteiten te stimuleren. Een training gericht op het ontdekken en gebruiken van de eigen sterke punten, of een training gericht op het verbeteren van dingen waar je nog niet zo goed in bent? We zagen dat beide trainingen leidden tot een toename in persoonlijke groei over een periode van drie maanden, maar we zagen ook dat dit effect sterker was in de sterke punten groep. Een frappante bevinding, te meer omdat we de 'verbetergroep' de expliciete opdracht meegaven om zich te ontwikkelen, terwijl we de sterke punten groep 'alleen maar' vroegen om hun sterke punten vaker te gaan gebruiken. Ook in een recent onderzoek onder basisschool docenten (2019) vonden we een

effect van de sterke punten training op het ondernemen van activiteiten om je persoonlijke groei te vergroten en zagen we dat dit effect vooral verliep via het gevoel van competentie.

Ook Djoerd Hiemstra en Nico van Yperen (2015) vonden dat studenten die zich bezighielden met het ontwikkelen van hun sterke punten zich competentier gevoel, waardoor ze meer intrinsiek gemotiveerd raakten om zich in te spannen voor hun verdere ontwikkeling in vergelijking tot studenten die zich bezighielden met het verbeteren van hun zwakke punten. Deze bevindingen lijken in tegenspraak te zijn met inzichten dat zelf-versterkende interventies geen effect hebben op leren (Baumeister, Campbell, Krueger, & Vohs, 2003; Mueller & Dweck, 1998) of zelfs slecht zijn voor leren (Forsyth, Lawrence, Burnette, & Baumeister, 2007). Maar een belangrijk verschil is dat het in dit eerdere onderzoek vaak bleek te gaan om hele algemene feedback die gericht was op het versterken van het zelfvertrouwen in plaats van het opsporen en bevestigen van specifieke sterke punten die ingezet kunnen worden bij leren en presteren (Hiemstra & Van Yperen, 2015). Bovendien bleek het bij deze eerdere onderzoeken te gaan om leren in de context van een verplicht curriculum waarbij intrinsieke motivatie minder van belang is dan in de context van professionele zelfontwikkeling.

Aandacht voor unieke individuele kwaliteiten blijkt niet alleen het leren van individuen, maar ook het leren in teams te bevorderen (Lee, Gino, Cable, & Staats, 2016). In potentie hebben teams een voordeel ten opzichte van individuen, omdat teamleden hun kennis met elkaar kunnen delen en zodoende veel van elkaar kunnen leren. Maar het opmerkelijke is dat mensen de neiging hebben om niet hun unieke kennis, maar juist de kennis die ze met hun collega's gemeenschappelijk hebben, te delen met de rest van het team (Wittenbaum, Hubbell, & Zuckerman, 1999). Hiermee laten ze aan de anderen zien dat ze competent en deskundig zijn en vergroten ze de kans dat ze sociaal geaccepteerd worden. Lee en collega's (2016) deden een experiment waarbij teamleden eerst reflecteerden op hun sterke punten en de situaties waarin zij op hun best waren. Teams waarin de teamleden deze oefening hadden gedaan bleken beter te scoren op een besluitvormingstaak doordat teamleden zich meer sociaal geaccepteerd voelden en daardoor juist ook hun unieke informatie gingen uitwisselen.

Is het dan zo dat we helemaal niets meer aan onze tekortkomingen moeten doen? Zo zwart-wit is het nu ook weer niet. Ook zelfgestuurd gedrag gericht op het verbeteren van tekortkomingen hangt positief samen met energie en toewijding, hoewel het veel minder winst lijkt op te leveren in termen van werkprestaties (van Woerkom, Mostert, et al., 2016). In een onderzoek dat ik samen met Crizelle Els en Karina Mostert deed onder 266 basisschoolleerkrachten vonden we dat leerkrachten die aangaven dat hun school zowel het gebruik van hun sterke punten aanmoedigde, als hen ondersteunde bij het aanpakken van hun tekortkomingen, het meest tevreden en bevlogen waren, het meest leerden en het minst geneigd waren om ontslag te nemen (Els, Mostert, & van Woerkom, 2018).

# Sterke punten en welbevinden

Zoals ik in het begin van mijn rede aangaf staat het welbevinden van werknemers in arbeidsorganisatie onder druk. De werkdruk en het ziekteverzuim in Europa nemen al jaren gestaag toe (van Leeuwen, van Dam, & van Ruysseveldt, 2019). Het is dus van belang om erachter te komen welk samenspel tussen persoonskenmerken en werkkenmerken hiervoor verantwoordelijk is. Volgens het *Job Demands-Resources* model (JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) kunnen kenmerken van functies worden onderverdeeld in taakeisen (*job demands*) en in werkhulpbronnen (*job resources*). Taakeisen zoals bijvoorbeeld emotionele belasting of werkdruk kosten inspanning en brengen daarom fysiologische of psychologische kosten met zich mee zoals vermoeidheid of stress. Werkhulpbronnen zoals sociale steun of autonomie kunnen helpen om te voldoen aan taakeisen, en kunnen daarmee de invloed van taakeisen op stress verzachten. De steun die de organisatie biedt bij het opsporen, gebruiken en ontwikkelen van sterke punten kan worden gezien als een werkhulpbron. Werknemers die zich door de organisatie gesteund voelen om hun talenten en sterke punten in te zetten in hun werk voelen zich meer gewaardeerd voor hun unieke eigenschappen en vaardigheden waardoor hun zelfvertrouwen toeneemt. Dit biedt een tegenwicht aan de aantasting van hun zelfvertrouwen als gevolg van de stress die zij ervaren bij te hoge taakeisen (Cohen & Wills, 1985). Daarnaast voelen mensen die hun sterke punten gebruiken zich authentiek (Peterson & Seligman, 2004) waardoor ze minder gevoelig worden voor depressie, angst en stress (Donahue, Robins, Roberts, & John, 1993) en creatiever worden in het omgaan met problemen (Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Ilardi, 1997).

Uit diverse onderzoeken die ik heb gedaan blijkt dat de ervaren steun voor het gebruiken van sterke punten inderdaad kan fungeren als een belangrijke werkhulpbron. Zo deed ik samen met Martina Buljac (2018) onderzoek naar teams van zorgverleners in verpleeghuizen. We vonden dat naarmate zorgverleners elkaars sterke punten beter kenden en ze de taken verdeelden op basis van elkaars sterke punten, de kwaliteit van de zorg hoger werd beoordeeld en er minder medicatiefouten werden gemaakt. In teams waar zorgverleners hun sterke punten niet konden gebruiken, werkte de werkdruk negatief door op de kwaliteit van de geleverde zorg. Maar in teams waar zorgverleners hun sterke punten wel konden gebruiken had de werkdruk geen negatief effect op de kwaliteit van de zorg.

In een ander project onderzocht ik samen met Arnold Bakker en Lisa Nishii (2016) het bufferende effect van steun voor het gebruiken van sterke punten bij medewerkers van een GGZ-instelling. De werkdruk was hier hoog, zowel in kwantitatieve zin (te veel werk te doen hebben) als in kwalitatieve zin (emotioneel belastend werk) en het ziekteverzuim was fors. We zagen dat vooral de medewerkers die een hoge werkdruk en hoge emotionele belasting ervoeren veel verzuimden. Maar ook bleek, dat naarmate zij meer hun sterke punten in konden zetten, hun ziekteverzuim aanzienlijk lager was.

Tot slot vond ik in een onderzoek dat ik samen met Evy Kuijpers en Dorien Kooij (2019) uitvoerde dat juist werknemers met een hoge werkdruk profiteerden van een training in job crafting die was gericht op het aanpassen van hun baan aan hun sterke punten en interesses. De hoge werkdruk maakte dat de eigen hulpbronnen van deze werknemers zoals hun tijd en hun energie onder druk kwamen te staan, waardoor de job crafting training een extra relevante hulpbron voor hen werd (Hobfoll, 1989).

# Human Resource Management

Helaas gaat het gebruiken van sterke punten niet altijd vanzelf en geven veel mensen aan hun sterke punten niet volledig in te kunnen zetten op hun werk (Harzer & Ruch, 2012, 2013). Dit zou kunnen komen door hun eenzijdige focus op het repareren van hun tekortkomingen of hun gerichtheid op het aanpassen aan de heersende werkcultuur (Lee, Gino, Cable & Staats, Harzer & Ruch, 2013; 2016). Gelukkig begint het denken in individuele kwaliteiten en in diversiteit in plaats van uniformiteit steeds meer ingeburgerd te raken in de praktijk. Een mooi voorbeeld hiervan uit mijn eigen context is de recente beleidsnota van de Vereniging van Nederlandse Universiteiten (VSNU, 2019). Om een vaste aanstelling te krijgen bij een universiteit en vervolgens promotie te maken naar hogere posities moeten wetenschappers excelleren in onderzoek, onderwijs, bestuurlijke taken en het creëren van impact in de samenleving. Universiteiten zijn dus op zoek naar academische supermensen. In de praktijk zie je dat deze talenten niet altijd binnen één persoon gecombineerd zijn. Dit is welbeschouwd ook niet nodig, omdat wetenschappers met elkaar samenwerken binnen afdelingen. Door het werk van wetenschappelijke medewerkers breder te gaan erkennen en waarderen en door een grotere diversiteit van mogelijke carrièrepaden en profielen mogelijk te maken, zoals in deze nota bepleit wordt, kan meer recht worden gedaan aan de unieke kwaliteiten van wetenschappers.

Maar hoe kunnen organisaties hun medewerkers verder ondersteunen om meer vanuit hun unieke kwaliteiten te gaan werken? Organisaties kunnen natuurlijk gebruik maken van speciale sterke punten trainingen die medewerkers helpen om hun sterke punten te ontdekken en die hen aanmoedigen om deze vaker te gebruiken en verder te ontwikkelen. Maar als zo'n training niet is ingebed in een organisatieklimaat en een HR-beleid dat hierbij aansluit dan zal zo'n training vermoedelijk weinig effect hebben (Biswas-Diener, Kashdan, & Lyubchik, 2017). Hieronder noem ik enkele HR-praktijken met betrekking tot werving en selectie, socialisatie, taakontwerp en job crafting, en performance management die een sterke punten klimaat te weeg kunnen brengen.

## Werving en selectie

Het begint al bij de aanname van nieuw personeel. Uit onderzoek weten we dat mensen zich vooral aangetrokken voelen tot anderen die op hen lijken in fysiek, psychologisch en sociaal opzicht (Byrne, 1971). Mensen zoeken over het algemeen naar bevestiging van wie ze zijn en mensen die op hen lijken vormen de verpersoonlijking van deze bevestiging. Dit principe speelt ook een rol bij de aanname van sollicitanten. Omdat leden van sollicitatiecommissies zichzelf doorgaans als succesvolle leden van de organisatie zien, zijn ze geneigd om mensen aan te nemen die op hen lijken, in de verwachting dat deze nieuwe mensen dan ook succesvol zullen zijn (Judge & Ferris, 1991; Orpen, 1984). Maar als organisaties hun voordeel willen doen met de unieke kwaliteiten van hun medewerkers dan zijn zij er ook bij gebaat dat niet iedereen dezelfde kwaliteiten heeft. Werving en selectie dient dan dus gebaseerd te zijn op kennis over de reeds beschikbare kwaliteiten in een team en kennis over de kwaliteiten die nog ontbreken. Bijvoorbeeld, in een team dat vooral bestaat uit wetenschappelijke medewerkers die een talent hebben voor het doen van onderzoek, zou het een goede aanvulling kunnen zijn om iemand te werven die een passie heeft voor het geven van onderwijs. Dit betekent dat de blauwdruk die ten grondslag ligt aan het op te stellen functieprofiel steeds weer moet worden bijgesneden.

## Socialisatie

Na de aanname van personeel volgt een fase van socialisatie, in grotere organisaties ook wel aangeduid als *onboarding*. Dit kan informeel zijn; de nieuwe medewerker wordt ingewerkt door andere medewerkers om op deze manier te leren wat de gewoontes in de nieuwe organisatie zijn. Grotere organisaties hebben vaak een officieel socialisatie programma. Meestal zijn deze programma's er impliciet op gericht dat nieuwe medewerkers zich gaan aanpassen aan de in de organisatie heersende waarden en praktijken. Maar hoewel nieuwkomers in de organisatie hun onzekerheid graag willen verminderen door uit te vinden wat gebruikelijk is in de organisatie en zich hieraan aan te passen (Wang, Zhan, McCune, & Truxillo, 2011), hunkeren ze ook naar authenticiteit en naar erkenning voor hun unieke kenmerken (Nicholson, 1984). Uit onderzoek van Dan Cable en collega's (2013) bij een callcenter blijkt dat arbeidsrelaties zich beter ontwikkelen als deze socialisatie programma's niet zozeer gericht zijn op aanpassing, maar op het stimuleren van nieuwkomers om hun eigen identiteit te laten zien. Dit leidt niet alleen tot meer bevlogenheid, tevredenheid, en productiviteit, maar ook tot een hogere klanttevredenheid en een sterkere neiging om bij de organisatie blijven.

## Taakontwerp en job crafting

In het begin van mijn rede heb ik verteld dat een baan doorgaans al bestaat nog voordat de persoon die de baan gaat vervullen bekend is. Maar dit betekent niet dat banen niet veranderen of dat mensen geen invloed kunnen uitoefenen op de vormgeving van hun eigen baan. Door ruimte te geven aan bottom-up manieren van het ontwerpen van taken en rollen, zoals bij *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001), kunnen we het takenpakket aanpassen aan de unieke kwaliteiten van de medewerker, bijvoorbeeld doordat medewerkers taken met elkaar uitruilen. Samen met Dorien Kooij en andere collega's (2017) heb ik onderzoek gedaan bij werknemers in een verzekeringsmaatschappij waarbij we mensen hebben gestimuleerd om kleine aanpassingen in hun baan te maken zodat deze beter ging aansluiten bij hun sterke punten en interesses. We vonden dat mensen die acties ondernamen om hun baan beter aan te laten sluiten bij hun sterke punten, ook inderdaad het gevoel kregen dat hun baan beter ging passen bij hun eigen behoeften en vermogens. In eenzelfde type onderzoek in de zorg sector (Kuijpers et al., 2019) vonden we bovendien dat het maken van deze kleine aanpassingen in de baan samenhangt met meer bevlogenheid.

## Performance management

Functioneringsgesprekken die gebaseerd zijn op het analyseren van de momenten dat mensen op hun best zijn (Kluger & Nir, 2010) en op het onderzoeken van mogelijkheden om de eigen sterke punten meer toe te passen in het werk, kunnen medewerkers helpen om voor zichzelf een rol te ontwikkelen waarin ze met hun talenten kunnen bijdragen aan de teamtaak. Samen met Brigitte Kroon (2019) deed ik onderzoek bij medewerkers van een grote Nederlandse consultancy organisatie. De medewerkers werden hier jaarlijks beoordeeld met een cijfer. We zagen dat hoe lager dit cijfer was, des te minder de beoordeelde hierin aanleiding zagen om hun eigen functioneren te verbeteren. Een paradoxale bevinding, omdat de leidinggevenden die deze lage beoordelingen gaven waarschijnlijk juist het signaal probeerden te geven dat ontwikkeling en verbetering gewenst of zelfs noodzakelijk was. Maar we vonden ook dat naarmate er in het beoordelingsgesprek meer aandacht werd besteed aan de unieke kwaliteiten van de medewerker, medewerkers juist meer gemotiveerd

waren om zichzelf te verbeteren. Opvallend genoeg bleek dit effect vooral aanwezig als medewerkers tegelijkertijd een lage beoordeling hadden gekregen. Kennelijk maakt de aandacht voor de sterke punten dat de medewerkers de feedback positiever interpreteren en krijgen ze meer handvatten om hun functioneren te verbeteren waardoor de feedback eerder tot verbetering zal leiden.

# Toekomstig onderzoek

Ik heb tot nu toe betoogd dat het belangrijk is dat organisaties gaan nadenken hoe ze het werk zo kunnen organiseren dat er meer ruimte komt voor de unieke kwaliteiten van hun medewerkers. Immers, als we bereid zijn om werk aan te passen aan de introductie van nieuwe technologieën, waarom zouden we dan niet bereid zijn om werk aan te passen aan de psychologische basisbehoeften van werknemers? Hoewel het focussen op sterke punten een veelbelovende manier lijkt te zijn om ontwikkeling en welbevinden in organisaties te stimuleren, staat onderzoek hiernaar nog in de kinderschoenen en zijn er nog vele vragen onbeantwoord. De komende jaren ga ik samen met diverse collega's en AIO's mijn best doen om tenminste een aantal van deze vragen te beantwoorden. Ik loop vijf van deze vragen met u bij langs.

## Wanneer zijn positieve psychologie interventies effectief?

Het onderzoeken van de effectiviteit van interventies buiten het lab, in de natuurlijke werkomgeving is geen sine cure en is er nog veel meer onderzoek nodig om meer inzicht te krijgen in de condities waaronder positieve interventies effectief zijn. Behalve kenmerken van de interventie zelf, zoals de duur en intensiteit van de interventie, zijn er immers nog veel meer factoren die de effectiviteit van de interventie beïnvloeden. Zo vonden Ouweneel, Le Blanc, and Schaufeli (2013) dat een online-programma gericht op het vergroten van geluk, doelen stellen en het opbouwen van hulpbronnen alleen een positief effect had op de bevlogenheid van medewerkers die aanvankelijk laag scoorden op bevlogenheid. Uit een onderzoek dat ik samen met Christina Meyers (2019) deed bleek dat een sterke punten interventie vooral effectief was bij deelnemers met een relatief laag vertrouwen in hun eigen competentie. In een onderzoek dat ik samen met Dorien Kooij en andere collega's deed (2017) vonden we dat een job crafting interventie alleen effectief was voor werknemers van middelbare leeftijd of ouder en in een onderzoek dat ik samen met Evy Kuijpers en Dorien Kooij (2019) deed vonden we dat een job crafting interventie alleen effectief was voor werknemers met een hoge werkdruk. Er blijken dus nogal wat persoonlijke en context factoren te zijn die bepalen of een interventie wel of niet succesvol is. Meer onderzoek is nodig om deze factoren systematisch in beeld te brengen.

Samen met Valesca Tobias, Christina Meyers, Piety Runhaar en Arnold Bakker gaan we het effect van een sterke punten training op de professionele ontwikkeling van MBO-docenten onderzoeken. Terwijl de meeste onderzoeken naar dit type interventies vooral kijken of dit type interventies gemiddeld gesproken effectief is, proberen we in dit project meer inzicht te krijgen voor wie, onder welke omstandigheden en waarom deze interventie wel of niet werkt. Op basis van deze inzichten hopen we dat toekomstige interventies meer maatwerk kunnen bieden.

Samen met Hannah More, Heleen van Mierlo en Arnold Bakker gaan we onderzoek doen naar de werkdruk in het hoger onderwijs en naar interventies die worden ingezet om deze werkdruk te bestrijden. Hierbij onderzoeken we zowel interventies die zich richten op het verminderen van negatieve uitkomsten als stress en burn-out, als interventies die gericht zijn op het versterken van de positieve gevoelens van werknemers en het maximaal benutten van hun kwaliteiten (Meyers, Van Woerkom, & Bakker, 2013; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). We gaan hierbij op zoek naar randvoorwaarden waar deze interventies aan moeten voldoen om effectief te zijn.



## Welke rol speelt de teamcontext in het gebruik van sterke punten?

Tot dusver heeft onderzoek naar het gebruik van sterke punten in organisaties zich vooral op individuen gericht, zonder aandacht te besteden aan het feit dat veel mensen in teams werken. De mate waarin sterke punten kunnen worden ingezet is dan ook afhankelijk van de dynamiek in het team. Als alle teamleden maximaal hun eigen sterke punten gebruiken, dan kan dit er bijvoorbeeld toe leiden dat bepaalde taken worden veronachtzaamd, overbezet, of dat taken worden overgelaten aan andere teamleden die geen sterk punt hebben op dit gebied, waardoor de teamprestatie toch suboptimaal is. Enig mate van afstemming is dus nodig. Hoewel diverse wetenschappers hebben onderzocht hoe teams de verschillende kennis die in het team aanwezig is kunnen coördineren (van Knippenberg, Haslam, & Platow, Lewis, 2003; 2007), is de coördinatie van sterke punten in teams nog nooit eerder onderzocht. Het is aannemelijk dat teams effectiever worden naarmate teamleden meer weten over elkaars unieke kwaliteiten, meer op elkaars sterke punten vertrouwen en het werk op basis van deze sterke punten verdelen (van Woerkom, 2018). Samen met Christina Meyers en Robin Bauwens gaan we onderzoeken hoe sterke punten gebruik in teams van invloed is op de teambevlogenheid en teamprestaties.

## Welke rol kunnen leidinggevers spelen in het gebruik van sterke punten?

Direct leidinggevers zijn cruciaal bij het vormgeven van de eerdergenoemde HR-praktijken (Brewster, Gollan, & Wright, 2013; Purcell & Hutchinson, 2007). Als lijnmanagers niet overtuigd zijn van de sterke punten benadering, dan zullen organisaties deze HR-praktijken veelal niet kunnen implementeren. En zelfs als lijnmanagers hier wel van overtuigd zijn dan kunnen zij het nog moeilijk vinden om deze benadering in de praktijk te brengen, bijvoorbeeld omdat ze een rolconflict ervaren tussen hun rol als manager en hun rol als coach (Ellinger & Bostrom, 2002). Hoe kunnen leidinggevers leren om de talenten van hun medewerkers op te sporen en om hun rollen of takenpakketten hierop af te stemmen? Samen met Arnold Bakker en Kimberley Breevaart gaan we hier onderzoek naar doen. Hierbij gaan we bestuderen hoe fluctuaties in leiderschapsgedragingen samenhangen met het sterke punten gebruik, de bevlogenheid en het functioneren van medewerkers. Verder zijn we van plan om een interventie te ontwikkelen die leidinggevers ondersteunt bij het in de praktijk brengen van de principes uit de positieve psychologie.

## Hoe hangen fluctuaties in sterke punten gebruik en positieve gemoedstoestanden met elkaar samen?

Hoewel de meeste onderzoekers het erover eens zijn dat welbevinden een multidimensionaal construct is, wordt het in de meeste onderzoeken onderzocht op basis van een totaalscore, in plaats te kijken naar de dynamiek tussen verschillende symptomen van welbevinden. De netwerkbenadering (Cramer, Waldorp, Van Der Maas, & Borsboom, 2010) biedt een alternatief, door te stellen dat psychologisch onderzoek zich moet richten op de samenhang tussen diverse symptomen door de tijd heen (Bringmann, Lemmens, Huibers, Borsboom, & Tuerlinckx, 2015). Zo worden psychische aandoeningen in de netwerkbenadering opgevat als netwerken van symptomen die op complexe manier met elkaar interacteren (Fried & Cramer, 2017). Bijvoorbeeld, slapeloosheid kan leiden tot vermoeidheid en concentratiestoornissen, en deze verschillende symptomen kunnen elkaar

versterken in vicieuze cirkels, om uiteindelijk te leiden tot de diagnose depressiviteit (Borsboom, 2017; Borsboom & Cramer, 2013; Fried et al., 2017). Hoewel de netwerkbenadering tot dusver vooral binnen de psychopathologie is toegepast, kan het ook nuttig zijn om de korte-termijn dynamiek tussen verschillende symptomen van welbevinden te onderzoeken. Hiermee kunnen we meer te weten komen over virtueuze cirkels (in aanvulling op vicieuze cirkels) waarin symptomen van welbevinden elkaar versterken. Eén van de voordelen van het kijken naar deze micro-interacties is dat we op die manier kunnen achterhalen welk symptoom het meeste invloed heeft binnen een systeem, waardoor we beter weten waar we potentiële interventies op moeten richten (Bringmann et al., 2013). Voor deze toepassing van de netwerkbenadering kunnen we gebruik maken van *Experience Sampling Method* (ESM; Csikszentmihalyi & Larson, 2014; Larson & Csikszentmihalyi, 2014), waarbij we deelnemers vragen om gedurende de dag korte vragenlijstjes in te vullen op hun smartphone. Hierdoor kunnen we hun emoties, cognities en gedrag meten op het moment dat deze ervaren worden, in de context van de dagelijkse bezigheden (Ilies, Schwind, & Heller, 2007).

Samen met Johan Lataster en Mihai Constantin onderzoeken we hoe fluctuaties in de vervulling van psychologische basisbehoeften, emotioneel, psychisch en fysiek welbevinden op microniveau met elkaar interacteren. Samen met Daphne van der Kruijsen, Dorien Kooij en Marc van Veldhoven onderzoeken we de rol die fluctuaties in zelfregulerend gedrag kunnen spelen in het ervaren van werkstress. Hoe kunnen werknemers op dagelijks basis hun baan meer laten passen bij hun eigen kwaliteiten en interesses door kleine acties te ondernemen, en wat voor effect heeft dit op hun welbevinden?

## Hoe kan een sterke punten benadering arbeidsorganisaties helpen om inclusiever te worden?

Onze arbeidsmarkt wordt steeds diverser en het is de bedoeling dat organisaties steeds inclusiever worden zodat ook mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt een baan kunnen vinden.

Samen met Samuel van Neure, Ruud Muffels, Annet de Lange en Sara Dettelle gaan we onderzoek doen naar interventies die gericht zijn op het verbeteren van de persoon-baan fit van diverse populaties van werknemers en werkzoekenden. Hierbij zijn we speciaal geïnteresseerd in interventies die niet zozeer sleutelen aan de mens, bijvoorbeeld door te investeren in de kwalificaties van de werkende of werkzoekende, maar in interventies die sleutelen aan de baan, bijvoorbeeld door functies te herontwerpen om deze meer geschikt te maken voor mensen met een arbeidsbeperking.

Samen met Roland Blom en Goedeke Geuskens gaan we onderzoeken of een sterke punten benadering laaggeschoolden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt kan helpen in het vinden en houden van een baan. We gaan de sterke punten benadering echter ook toepassen op werkgevers zelf. Ook werkgevers kunnen unieke sterke punten hebben, die ingezet kunnen worden in hun ontwikkeling naar het worden van een inclusieve werkgever.

Verder is het interessant om te onderzoeken of een sterke punten benadering ook de ontwikkeling van oudere werknemers kan stimuleren. De meeste onderzoeken wijzen uit dat naarmate mensen ouder worden hun motivatie voor verdere ontwikkeling afneemt (Ebner, Freund, & Baltes, 2006; Freund, 2006). Maar een onderzoek van Linley en collega's (2007) onder meer dan 17.000

volwassenen laat juist zien dat leeftijd positief samenhangt met nieuwsgierigheid en liefde voor leren. Het is de vraag hoe we deze verschillende uitkomsten kunnen begrijpen, en of het misschien uitmaakt of leren in eerdergenoemde onderzoeken is opgevat als het repareren van tekortkomingen of als de zelf geïnitieerde ontwikkeling op basis van eigen interesses en sterke punten. Samen met Dorien Kooij ga ik me de komende tijd met deze vraag bezighouden.

# Besluit en dankwoord

David Deming (2017) beschrijft in zijn paper dat samenwerking tussen medewerkers, waarbij mensen van elkaars sterke punten kunnen profiteren de kern vormt van het menselijke voordeel boven machines. In mijn interactie met anderen heb ik ook mogen profiteren van de sterke punten van vele anderen. Zowel met mijn Tilburgse als mijn Rotterdamse collega's levert dat vruchtbare verbindingen op, waar ik iedereen heel dankbaar voor ben. Een aantal mensen wil ik persoonlijk bedanken.

Om te beginnen Loek Nieuwenhuis, die mij op het pad van de wetenschap heeft gezet. Met zijn talent om anderen in te wijden in zijn vakgebied en enthousiast te maken voor het doen van onderzoek heeft hij mij gestimuleerd om als buitenpromovendus een proefschrift te schrijven. Wim Nijhof was mijn promotor en tijdens het schrijven van mijn proefschrift had ik baat bij zijn gave om mijn schrijfsels op wetenschappelijke argumentatie te kunnen fileren. Vervolgens profiteerde ik van de netwerkkwaliteiten van Rob Poell, die mij naar Tilburg haalde. Hoewel ik aanvankelijk uit was op de baan die hij achterliet in Nijmegen, stelde hij voor om het nieuw op te bouwen team in Tilburg te komen versterken. Met haar grote feeling voor wat er speelt in organisaties bracht Saskia Tjepkema mij op het idee om onderzoek te gaan doen naar de sterke punten benadering in organisaties. Iemand die ik ook beslist niet onvermeld wil laten is Christina Meyers, u heeft haar naam al vele malen voorbij horen komen. Zij had zoveel talent voor het doen van onderzoek dat ze in een mum van tijd transformeerde van een student naar een collega met wie ik intensief en met veel plezier samenwerk op het terrein van de sterke punten. Dorien Kooij met haar grote talent voor leiderschap, besloot als kersverse departementsvoorzitter meteen de sterke punten benadering in de praktijk te brengen in de R&O gesprekken. En dan natuurlijk Arnold Bakker, die ik een aantal jaren geleden een mailtje stuurde om te informeren of mijn paper over een sterke punten klimaat in organisaties misschien geschikt was voor een special issue in een tijdschrift. Het paper bleek niet geschikt te zijn, maar je toonde zoveel enthousiasme en belangstelling voor mijn werk, dat we vanaf dat moment zijn gaan samenwerken. Heel veel dank hiervoor en natuurlijk voor jouw inzet voor het instellen van een leerstoel op het gebied van positieve organisatiepsychologie. De decaan van de *Erasmus School of Social and Behavioral Sciences*, Victor Bekkers, dank ik voor het in mij gestelde vertrouwen om deze leerstoel te mogen bekleden.

Ik wil mijn moeder Carla van Woerkom-Kersten en mijn vader Aad van Woerkom, die hier helaas niet meer bij kan zijn, bedanken voor hun onvoorwaardelijke liefde en trots. Tot slot een woord aan Ernst, Jonas en Marijn. Wat een interessante mix van sterke punten is in ons gezin vertegenwoordigd. Jonas, door een vreemde speling van de genetica ben jij toebedeeld met een groot talent voor wis- en natuurkunde. En met een talent voor het spelen van spelletjes, maar dat snappen we dan weer wel. Bedankt voor jouw hulp bij de lay-out van deze rede. Marijn, jij bent gezegend met een groot gevoel voor morele en maatschappelijke kwesties en daarnaast met een grote lust tot avontuur. Bedankt dat je mij er constant aan herinnert dat er meer in het leven is dan werken alleen. Ernst, ik doe onderzoek naar de toepassing van de positieve psychologie, maar met jouw optimisme, vertrouwen en kalmte lijkt jij soms degene te zijn die de positieve psychologie het best in de praktijk weet te brengen. Ik hoop dat we nog heel lang op elkaars unieke kwaliteiten kunnen blijven bouwen.

Ik heb gezegd.

# Referenties

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is Stronger than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1-44.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *Journal of Positive Psychology*, 6(2), 106-118.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Lyubchik, N. (2017). Psychological strengths at work. In A. Delle Fave (Ed.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (pp. 34-47). New York, NY: Wiley Publishers.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Borsboom, D. (2017). A network theory of mental disorders. *World Psychiatry*, 16(1), 5-13.
- Borsboom, D., & Cramer, A. O. (2013). Network analysis: an integrative approach to the structure of psychopathology. *Annual Review of Clinical Psychology*, 9, 91-121.
- Brewster, C., Gollan, P. J., & Wright, P. M. (2013). Guest editors' note: Human resource management and the line. *Human Resource Management*, 52(6), 829-838.
- Bringmann, L. F., Lemmens, L., Huibers, M., Borsboom, D., & Tuerlinckx, F. J. P. M. (2015). Revealing the dynamic network structure of the Beck Depression Inventory-II. *Psychological Medicine*, 45(4), 747-757.
- Bringmann, L. F., Vissers, N., Wichers, M., Geschwind, N., Kuppens, P., Peeters, F., . . . Tuerlinckx, F. (2013). A network approach to psychopathology: new insights into clinical longitudinal data. *PLoS ONE*, 8(4), e60188.

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37-52.

Buljac-Samardžić, M., & van Woerkom, M. (2018). Improving quality and safety of care in nursing homes by team support for strengths use: A survey study. *PLoS ONE*, 13(7), e0200065.

Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36.

CBS, (2019). *Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden 2018. Methodologie en Globale Resultaten*. Leiden: TNO/ CBS.

Christis, J., & Fruytier, B. (2006). Competentiemanagement: een kritiek en een alternatief. Tijdschrift voor HRM, 6-12.

Cleveland, J. N., Lim, A. S., & Murphy, K. R. (2007). Feedback phobia? Why employees do not want to give or receive performance feedback. In J. Langan-Fox, C. Cooper, & R. J. Klimoski (Eds.), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace. Management Challenges and Symptoms*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.

European Commission (2010). *European Disability Strategy 2010-2020: A Renewed Commitment to a Barrier-Free Europe*. Geraadpleegd van: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM>

Cramer, A. O., Waldorp, L. J., Van Der Maas, H. L., & Borsboom, D. (2010). Comorbidity: A network perspective. *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2-3), 137-150.

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.

Csikszentmihalyi, M., & Larson, R. (2014). Validity and reliability of the experience-sampling method. In M. Csikszentmihalyi (Ed.), *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (pp. 35-54). Claremont: Springer.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Springer.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources

model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209.

Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593-1640.

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.

Donahue, E. M., Robins, R. W., Roberts, B. W., & John, O. P. (1993). The divided self: concurrent and longitudinal effects of psychological adjustment and social roles on self-concept differentiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(5), 834-846.

Downs, Y., & Swailes, S. (2013). A capability approach to organizational talent management. *Human Resource Development International*, 16(3), 267-281.

Ebner, N. C., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21(4), 664-678.

Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33(2), 147-179.

Els, C., Mostert, K., & van Woerkom, M. (2018). Investigating the impact of a combined approach of perceived organisational support for strengths use and deficit correction on employee outcomes. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1-11.

Fiske, S. T. (1980). Attention and weight in person perception: The impact of negative and extreme behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(6), 889.

Forsyth, D. R., Lawrence, N. K., Burnette, J. L., & Baumeister, R. F. (2007). Attempting to Improve the Academic Performance of Struggling College Students by Bolstering Their Self-esteem: An Intervention that Backfired. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26(4), 447-459.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

Freund, A. M. (2006). Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults. *Psychology and Aging*, 21(2), 240-252.

Fried, E. I., & Cramer, A. O. J. (2017). Moving Forward: Challenges and Directions for Psychopathological Network Theory and Methodology. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 999-1020.

Fried, E. I., van Borkulo, C. D., Cramer, A. O., Boschloo, L., Schoevers, R. A., & Borsboom, D. (2017). Mental disorders as networks of problems: a review of recent insights. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 52(1), 1-10.

Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.

Gelens, J., Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2015). Affective commitment of employees designated as talent: Signalling perceived organisational support. *European Journal of International Management*, 9(1), 9-27.

Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.

Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisory, self-peer, and peer-subordinate ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.

Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371.

Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965-983.

Hiemstra, D., & Van Yperen, N. W. (2015). The effects of strength-based versus deficit-based self-regulated learning strategies on students' effort intentions. *Motivation and Emotion*, 39(5), 1-13.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Hurtz, G. M., & Williams, K. J. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 635-653.

Ilies, R., Schwind, K. M., & Heller, D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 326-341.

Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1991). *The elusive criterion of fit in employment interview decisions*. CAHRS Working Paper 91-26). Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Ithaca, NY. Geraadpleegd van: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/358>

Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2011). Strengths, strengths overused, and lopsided leadership.



*Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 89-109.

Kanfer, R. (1987). Task-Specific Motivation: An Integrative Approach to Issues of Measurement, Mechanisms, Processes, and Determinants. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 5(2), 237-264.

Karademas, E. C. (2006). Self-efficacy, social support and well-being: The mediating role of optimism. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1281-1290.

Keenan, E. M., & Mostert, K. (2013). Perceived organisational support for strengths use: The factorial validity and reliability of a new scale in the banking industry. *South African Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-12.

Kluger, A. N., & Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20(3), 235-246.

Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981.

Kuijpers, E., Kooij, D. T. A. M., & van Woerkom, M. (2019). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of Occupational Health Psychology*. Online first doi:10.1037/ocp0000175

Larson, R., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The experience sampling method. In: *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (pp. 21-34). Dordrecht, the Netherlands: Springer.

Lee, J. J., Gino, F., Cable, D. M., & Staats, B. (2016). *Preparing the self for team entry: How relational affirmation improves team performance*. Harvard Business School Working Paper, No. 16-111, March 2016.

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-603.

Linley, A. P., Maltby, J., Wood, A. M., Joseph, S., Harrington, S., Peterson, C., . . . Seligman, M. E. P. (2007). Character strengths in the United Kingdom: The VIA Inventory of Strengths. *Personality and Individual Differences*, 43(2), 341-351.

Lorsbach, A., & Jinks, J. (1999). Self-efficacy Theory and Learning Environment Research. *Learning Environments Research*, 2(2), 157-167.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Bakker, A. B. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618-632.

Meyers, M. C., van Woerkom, M., de Reuver, R., Bakk, Z., & Oberski, D. L. (2015). Enhancing psychological capital and personal growth initiative: Working on strengths or deficiencies? *Journal of Counseling Psychology*, 62(1), 50-62.

Miner, A. S. (1987). Idiosyncratic jobs in formalized organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 327-351.

Miner, A. S. (1991). Organizational evolution and the social ecology of jobs. *American Sociological Review*, 772-785.

Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 33-52.

Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, online first: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>.

Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29 (2), 172-191.

OESO. (2017). *Better Use of Skills in the Workplace: Why It Matters for Productivity and Local Jobs*. Geraadpleegd van: [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/better-use-of-skills-in-the-workplace\\_9789264281394-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/better-use-of-skills-in-the-workplace_9789264281394-en)

Orpen, C. (1984). Attitude Similarity, Attraction, and Decision-Making in the Employment Interview. *The Journal of Psychology*, 117(1), 111-120.

Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173-195.

Peeters, G. (1971). The positive-negative asymmetry: On cognitive consistency and positivity bias. *European Journal of Social Psychology*, 1(4), 455-474.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York, NY: Oxford University Press.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.

Quinlan, D., Swain, N., & Vella-Brodrick, D. (2011). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 13, 1145-1163.

Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736.

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). New York, NY: Academic Press.

Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296–320.

Ryan, A. M., Pintrich, P. R., & Midgley, C. (2001). Avoiding Seeking Help in the Classroom: Who and Why? *Educational Psychology Review*, 13(2), 93–114.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380–1393.

Steger, M. F., Hicks, B. M., Kashdan, T. B., Krueger, R. F., & Bouchard Jr, T. J. (2007). Genetic and environmental influences on the positive traits of the values in action classification, and biometric covariance with normal personality. *Journal of Research in Personality*, 41(3), 524–539.

Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.

Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: the mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110(1), 67.

van der Spek, H., & Sylva, H. (2019). *HR-Trends 2019-2020*. De functie van HR. Geraadpleegd van: <https://www.berenschot.nl/algemeneonderdelen/download-voorwaarden/hr-trends-2019-2020-functie-hr/>

van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(3), 207–222.

van Leeuwen, A., van Dam, K., & van Ruyseveldt, J. (2019). Werkdruk: vriend of vijand? De rol van doeloriëntatie bij de appraisal van werkdruk. *Gedrag & Organisatie*, 32(2), 225–249.

van Woerkom, M. (2018). *Het gebruik van sterke punten in teams en organisaties: Transactive Strengths Systems*. Arnhem: NSVP. Geraadpleegd van: [https://omkering.innovatiefinwerk.nl/wp-content/uploads/2018/05/whitpaper\\_marianne\\_van\\_woerkom\\_tss\\_def.pdf](https://omkering.innovatiefinwerk.nl/wp-content/uploads/2018/05/whitpaper_marianne_van_woerkom_tss_def.pdf)

van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. N. (2016). Accumulative Job Demands and Support for Strength Use: Fine-Tuning the Job Demands-Resources Model Using Conservation of Resources Theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141–150.

van Woerkom, M., & Kroon, B. (2019). The effect of a strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance (working paper).

van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81-103.

van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2019). Strengthening personal growth initiative; The effects of a strengths intervention on personal growth initiative with general self-efficacy as moderator and Mediator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 98-121.

van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann Jr, S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960-975.

van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: a weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 384-397.

VSNU. (2019). *Ruimte voor ieders talent. Naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers*. Geraadpleegd van:

<https://www.vsnul.nl/files/documenten/Domeinen/Onderzoek/Position%20paper%20Ruimte%20voor%20ieders%20talent.pdf>

Wang, M., Zhan, Y., McCune, E., & Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P-E fit variables. *Personnel Psychology*, 64(1), 163-189.

Wittenbaum, G. M., Hubbell, A. P., & Zuckerman, C. (1999). Mutual enhancement: Toward an understanding of the collective preference for shared information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 967-978.

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15-19.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Zimmerman, B. J. (2000). Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82-91.



**Prof.dr. Marianne van Woerkom is aan de Universiteit Twente gepromoveerd op een proefschrift over leren op de werkplek. In 2003 is zij begonnen bij het Departement Human Resource Studies, Tilburg University. Zij onderzoekt het bevorderen van ontwikkeling, welbevinden en bevoegenheid van werkenden. Sinds november 2018 is zij aangesteld als hoogleraar Positieve Organisatie Psychologie bij het Center of Excellence for Positive Organizational Psychology, Department of Psychology, Education and Child Studies aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij zal hier haar werk verbreden naar de toepassing van de positieve psychologie binnen organisaties.**

## **Bouwen op unieke kwaliteiten**

Versterken van ontwikkeling en welbevinden in organisaties

Waarom bestaan banen al voordat we de kwaliteiten kennen van de mensen die deze banen gaan vervullen? Waarom hebben veel organisaties slechts oog voor de talenten van 5-10% van hun medewerkers? En waarom managen zij de competenties van hun medewerkers vooral door naar de negatieve afwijkingen van de gouden standaard te kijken? Dit zijn de vragen die centraal staan in deze rede, die ingaat op hoe organisaties de kwaliteiten van hun medewerkers beter kunnen benutten door banen aan te passen aan de mens, in plaats van andersom.

Mensen zijn voorgeprogrammeerd om meer aandacht te besteden aan negatieve informatie dan aan positieve informatie. Hoewel dit vaak heel nuttig is, betekent dit ook dat we hiermee kansen laten liggen om ons welbevinden te verhogen. Door ons welbevinden tijdens het werk een tijdje systematisch bij te houden, kunnen we erachter komen wat hierin de positieve uitzonderingen zijn. Door juist deze positieve uitzonderingen te analyseren, kunnen we onze sterke punten op het spoor komen. Uit onderzoek blijkt dat mensen die hun sterke punten kunnen toepassen in hun werk beter met werkdruk om kunnen omgaan. Hierdoor verzuimen zij minder vaak en leveren zij beter werk af. Ook blijken zij meer initiatieven te nemen in hun eigen ontwikkeling. Doordat organisaties en banen tegenwoordig snel veranderen, zijn organisaties steeds meer afhankelijk van deze zelfgestuurde leeractiviteiten van medewerkers.

Organisaties kunnen hun medewerkers ondersteunen bij het ontdekken, gebruiken en ontwikkelen van hun sterke punten. Zo is het bij de werving van nieuw personeel nuttig om te analyseren welke kwaliteiten nog in het team ontbreken. Inwerkprogramma's voor nieuwe medewerkers moeten er daarnaast niet alleen op gericht zijn dat nieuwe medewerker zich gaan aanpassen aan de organisatie, maar moeten nieuwkomers juist stimuleren om hun unieke kwaliteiten aan collega's te laten zien. Daarnaast kunnen leidinggevendenden in functioneringsgesprekken samen met hun medewerkers analyseren op welke momenten zij optimaal presteren. Organisaties kunnen ook stimuleren dat medewerkers zelf hun functie beter vormgeven, zodat het werk beter aansluit op persoonlijke behoeftes en sterke kanten.

Erasmus University Rotterdam (EUR)  
Erasmus School of Social and Behavioural  
Sciences (ESSB)  
Burgemeester Oudlaan 50  
3062 PA Rotterdam, The Netherlands  
T +31 10 408 2135  
E [office@essb.eur.nl](mailto:office@essb.eur.nl)  
W [www.eur.nl/essb](http://www.eur.nl/essb)

ISBN  
978-90-75289-39-8